

Tilburg University

Bedrijf daagt top niet uit

Bouwens, J.F.M.G.; van den Nieuwenhuijzen, S.

Published in:
Het Financieele Dagblad

Publication date:
2007

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Bouwens, J. F. M. G., & van den Nieuwenhuijzen, S. (2007). Bedrijf daagt top niet uit. *Het Financieele Dagblad*.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Bedrijf daagt de top niet uit

Targets die ten grondslag liggen aan bonus voor bestuurders worden vaag gehouden

Jan Bouwens en Sander van den Nieuwenhuijzen

Uit onderzoek naar de kwaliteit van corporate governance in Nederland blijkt dat targets voor bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen niet uitdagend zijn. De kans op werkelijk uitdagende doelen kan vergroot worden door targets en bonussen bekend te maken in het jaarverslag. Kritiek op de hoogte van bonussen ontstaat mede doordat de maatschappij de relatie tussen de bereikte prestatie en de ontvangen beloning niet kan duiden. Ondernemingen voeden dit onbegrip, omdat de targets die aan de bonus ten grondslag liggen vaag worden gehouden.

In ons onderzoek naar de kwaliteit van corporate governance in Nederland is getracht inzicht te verkrijgen in welke mate de targets uitdagend zijn voor de raad van bestuur. Hiervoor hebben we de verhouding genomen tussen de toegekende jaarbonus en de jaarbonus die de bestuurder ontvangt als hij exact de gestelde jaardoelstellingen bereikt. Ter verduidelijking enkele voorbeelden.

Mark Hoffman, de topman van Buhrmanns Amerikaanse activiteiten Corporate Express, kon over het boekjaar 2006 een prestatiebonus behalen van één keer zijn jaarsalaris (577.000 dollar) wanneer 100 procent van de gestelde targets werden gerealiseerd. Een bonusrealisatie van meer dan 100 procent van zijn jaarsalaris kon ook worden bereikt, namelijk wanneer er beter werd gepresteerd dan was vastgelegd in de target.

De werkelijke bonus die aan Hoffman werd toegekend op basis van zijn realisatie van de kortetermijndoelen voor 2006 bedroeg 427.000 dollar. Wanneer we dit bedrag delen door de bonus die hij zou hebben ontvangen bij een exacte realisatie van de targets, blijkt dat hij bij benadering 75 procent van de gestelde targets heeft gehaald. Het is moeilijk in te zien dat een manager die drie maanden na aanvang van het nieuwe jaar gedwongen moet opstappen toch nog 75 procent van de gestelde targets kan hebben gehaald.



Illustratie: Meinbert Gozewijn van Soest

Een ander treffend voorbeeld is dat van Rijkman Groenink. Hij behaalde voor 2004 en 2005 een bonusrealisatie van 120 procent respectievelijk 115 procent, terwijl ABN Amro veel minder presteerde dan zijn concurrenten.

Ook de resultaten van het onderzoek met 222 respectievelijk 161 CEO- en CFO-waarnemingen geven aan dat vertrekkende bestuurders toch een aanzienlijke prestatiebonus ontvangen. Voor CEO's en CFO's die de onderneming verlaten, ligt de gemiddelde realisatie van de bonus op circa 83 respectievelijk 76 procent. Voor de zittende ceo en cfo ligt de toegekende jaarbonus meestal on target (dus 100 procent). Het lijkt dus erg gemakkelijk de targets te halen.

Wellicht speelt het weinig uitdagende niveau van de targets een belangrijke rol in het niet publiceren van targets. Ondernemingen

Wellicht speelt het weinig uitdagende niveau van de targets een rol in het niet publiceren ervan

betogen vaak dat men targets niet openbaar kan maken uit concurrentieoverwegingen. Echter een target als marktaandeelgroei kan toch moeilijk worden gezien als concurrentiegevoelig. Het gaat er immers om hoe het marktaandeel kan worden vergroot en ten koste van wie, en dus niet dat een target ter zake is gesteld. Daar komt bij dat concurrenten elkaars strategie en doelstellingen vaak kennen.

Het belangrijkste argument is echter dat ondernemingen de targets niet vooraf bekend hoeven te maken. De beloningscommissie zou de overeengekomen targets aan het begin van het boekjaar bij de controlerend accountant kunnen deponeren. Deze worden dan pas openbaar wanneer de jaarrekening wordt opgemaakt. Tegen die tijd is deze informatie nauwelijks als strategisch aan te merken.

Bekendmaking van de targets heeft als gunstig effect dat de leiding zich wel twee keer zal bedenken voordat een te eenvoudige target wordt gesteld. Iedereen kan dan vaststellen dat een doelstelling uitdagend was. Niemand zal prestatiebeloning bestrijden. Ondernemingen zouden eveneens

veel goodwill kunnen kweken door de targets vooraf al bekend te maken, opdat niemand de onderneming kan betichten van onverschuldigde betaling.

Voorts kan de transparantie omtrent de relatie tussen prestatie en beloning ertoe leiden dat bemoeienis van de overheid betreffende beloningen van topbestuurders uitblijft. Deze bemoeienis is ongewenst in het licht van de aantrekkingskracht van Nederland als vestigingsplaats.

Tot slot bevelen we de commissie-Frijns aan om de bovengenoemde verhouding tussen betaalde bonus en de on target-bonus mee te nemen als criterium in haar rapportage aan het ministerie van Financiën. Dan kan iedereen in een oogopslag zien of managers makkelijk of moeilijk hun bonus verdienen.

Jan Bouwens is hoogleraar accounting Universiteit van Tilburg. Sander van den Nieuwenhuijzen behaalde deze maand zijn master in accountancy aan deze universiteit en studeert thans financieel recht aan de Erasmus Universiteit.

